Ministerie van Defensie

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

Jaarverslag 2015



Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
B.H. Hoitink MSc.
Luitenant-generaal

Sinds 1945 kent onze krijgsmacht een inspecteur-generaal: de IGK. Hij staat naast de militaire hiërarchie en heeft rechtstreeks toegang tot de minister van Defensie. Deze positie garandeert zijn onafhankelijkheid. Hij heeft toegang tot alle delen van de defensieorganisatie, is bevoegd om alle documenten in te zien en mag iedere vergadering bijwonen. Zo kan hij inhoud geven aan zijn vier hoofdtaken, waarbij de nadruk altijd ligt op de mens in de organisatie. De IGK-organisatie bestaat naast de inspecteur-generaal uit een staf en ondersteunende diensten en bevindt zich op het landgoed 'De Zwaluwenberg' in Hilversum.

Inleiding

Elk jaar maak ik een jaarverslag. De minister van Defensie stuurt dit naar de Tweede Kamer. Daarnaast gaat dit verslag naar alle defensieonderdelen, de eenheden waar ik het afgelopen jaar op bezoek ben geweest en instanties buiten Defensie. Bijvoorbeeld mijn collega-inspecteurs in de Inspectieraad en de Nationale Ombudsman, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en organisaties en personen die zich inzetten voor onze veteranen.

Dit jaarverslag heeft een andere vorm dan voorgaande jaren. Het is dunner en compacter. Ik heb gekozen voor een eigentijdse aanpak: in een begeleidende videoclip komen een aantal belangrijke onderwerpen uit het jaarverslag aan bod. Daarnaast is een bescheiden presentatie op papier beschikbaar. Alle onderliggende informatie is beschikbaar op de intranetsite van Defensie en – waar mogelijk – ook op de publieke website. Dat is niet alleen beter doorzoekbaar en vollediger, maar ook goed voor het milieu.

Met veel genoegen heb ik in november 2015 een werkbezoek gebracht aan onze uitgezonden eenheden in Mali. Het accent lag daarbij op de taakuitvoering, aansturing, voorbereiding, instandhouding en ondersteuning van ons uitgezonden personeel. Het uitermate professionele optreden en de geestdrift die daarbij steeds weer aan de dag worden gelegd, benadrukken de kwaliteit en de inzetbereidheid van onze militairen. Bij al mijn werkbezoeken merk ik dat ons personeel buitengewoon trots en gemotiveerd is om de bijdrage die Nederland wil leveren aan een betere wereld, om te zetten in daden. Onze mannen en vrouwen willen wel en zij bewijzen dat iedere dag: in Nederland en ver daarbuiten, op zee, op het land en in de lucht.

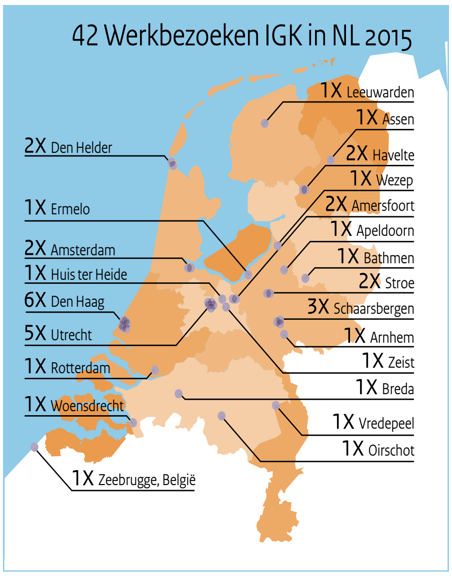
Vier hoofdtaken

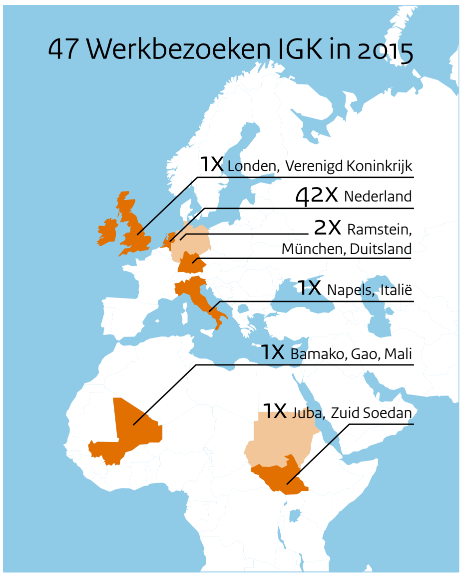
Dit verslag is gebaseerd op mijn vier hoofdtaken: adviseur van de minister, bemiddelaar voor het personeel, Inspecteur der Veteranen en Inspecteur der Reservisten. Het is een samenvatting van indrukken en observaties die ik verzamelde tijdens mijn 47 werkbezoeken aan defensieonderdelen. Het kunnen ook trends zijn die duidelijk werden tijdens de ruim 400 bemiddelingen die mijn staf in het afgelopen jaar afrondde. En voor wat betreft onze veteranen kijk ik met veel plezier terug op de ruim 127 momenten waarop ik in hun midden was. De thema' s leiderschap, werkdruk, communicatie, leren van elkaar, assortimentsgewijs werken, de materiële ondergrens en internationale samenwerking vormen de rode draad van mijn bevindingen.

Daarmee heb ik meteen iets gezegd over mijn werkwijze. Om de minister zo goed mogelijk van advies te dienen, trek ik er twee keer per week op uit om een eenheid te bezoeken. Dat kan een marineschip zijn, een bataljon van de landmacht, een helikoptersquadron of een van de vele onderdelen van het Commando Dienstencentra. Bij de Defensie Materieelorganisatie spreek ik oudere collega's die zich ongerust maken over de reorganisatie van hun afdeling en op het Binnenhof ga ik het gesprek aan met jonge collega's van de Koninklijke Marechaussee die in het hart van de democratie over onze veiligheid waken. Ondanks een kleinere omvang blijft de diversiteit van onze krijgsmacht enorm.

De meest oorspronkelijke taak van de IGK is het gevraagd én ongevraagd adviseren van de Minister over alle vraagstukken die de krijgsmacht raken. Een van de belangrijkste werkwijzen daarbij is het afleggen van werkbezoeken. Het instituut streeft ernaar in een cyclus van drie jaar alle eenheden, directies en missies in binnen- en buitenland te bezoeken. Daarbij is ruimte om in te spelen op actuele ontwikkelingen die gevolgen hebben op de werkvloer. Een ad hoc bezoek in oktober 2015 aan de nieuwe High Risk Beveiligingseenheid van de Koninklijke Marechaussee, die de beveiliging rondom Joodse scholen en instellingen overnam van de Nationale Politie, is hiervan een sprekend voorbeeld.

Soms is het vanwege de situatie ter plaatse niet mogelijk dat ik een bezoek breng aan een missiegebied. Dat was bijvoorbeeld het geval met de militairen van de Koninklijke Marechaussee die deel uitmaakten van de VN-missie UNMISS in Zuid-Soedan. Ik heb de rollen toen omgedraaid en de 'werkvloer' bij mij op De Zwaluwenberg uitgenodigd. Dat is goed bevallen, zo kon ik in een halve dag met personeel van twee rotaties spreken. Toch kan het een echt werkbezoek nooit helemaal vervangen. Het is immers belangrijk om de omstandigheden ter plaatse te ervaren en ook om iets van de sfeer op de werkvloer te beleven en ter plekke het gesprek aan te gaan.





Leiderschap

Bij alle werkbezoeken tekent zich het beeld af van een commandant die zich volledig verantwoordelijk voelt voor zijn eenheid en zijn mensen. Zonder uitzondering geven commandanten aan het belangrijk te vinden om goed voor hun personeel te zorgen. Goede zorg voor personeel vereist bevoegdheden met duidelijke kaders. Hier geldt het adagium: 'geen verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid'. Een meerderheid van de commandanten is van mening dat die bevoegdheden hun niet of in onvoldoende mate zijn toebedeeld. Zij geven aan daardoor te weinig invloed uit te kunnen oefenen op de behoeften en het welbevinden van hun personeel. Deze bevinding heb ik al eerder opgetekend in mijn themaonderzoek 'Regelgeving en regelvrijheid' van 2013. Dit onderzoek zal in dit jaar (2016) een vervolg krijgen.

Vooral uitvoerende commandanten geven aan dat zij door het (te ver) op afstand plaatsen van ondersteunende processen over onvoldoende bevoegdheden, middelen en/of instrumenten beschikken om voldoende effectief te zijn. Hun verzuchting, "ik moet een hoop, maar mag een beetje", geeft hun schijnbare onmacht op treffende wijze weer. Vooral deze ontbrekende bevoegdheden leiden bij commandanten tot oneigenlijke werklast en negatieve energie die doorwerkt op de werkvloer.

Mijn nieuwe themaonderzoek beoogt handvatten te bieden aan uitvoerende commandanten bij het oplossen van problemen. Door middel van een case-analyse zullen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van noodzakelijke voorwaarden voor een ongestoorde uitvoering. Het mogelijk lerend effect in de vorm van aanpassen van gedrag of werkwijze kan worden meegenomen in de verdere evaluatie van het besturingsmodel.

Zoals ik in mijn inleiding al aangaf, was het werkbezoek aan de Nederlandse militairen in Mali een van de hoogtepunten van het afgelopen jaar. Behalve veel enthousiasme kwam ik op de werkvloer ook kritische geluiden tegen. Mijn belangrijkste zorg is dat sommige bureaucratische processen de instandhouding van mens en materieel in het uitzendgebied dreigen te belemmeren. Het is van groot belang dat dit ook in Nederland wordt onderkend en dat men daar anticipeert op de gevolgen voor tweede- en derdelijns onderhoud of vervroegde vervangingsbehoeften. Ik pleit er dan ook voor de commandant in het uitzendgebied zo goed mogelijk te ondersteunen in zijn rol en verantwoordelijkheid.

Werkdruk

Werkdruk blijft een constante factor in mijn bevindingen tijdens vrijwel alle werkbezoeken. Daar is op zich niets mis mee. Werkdruk is inherent aan onze taak en voor een belangrijk deel ook een gevolg van de gedrevenheid van ons personeel. Bij vrijwel alle werkbezoeken merk ik dat men het uit een gevoel van loyaliteit en betrokkenheid moeilijk vindt om 'nee' te verkopen of om aan te geven dat grenzen benaderd dan wel overschreden worden . Daarmee is werkdruk niet alleen een kwestie van arbeidsplaatsen, maar ook van leiderschap als het gaat om het maken van keuzes en stellen van prioriteiten.

Bij 11 Luchtmobiele Brigade wordt de werkdruk gevoeld door het gelijktijdig moeten voldoen aan een vol oefenprogramma, het gereedstellen voor de NATO Response Force en het integreren met de Duitse DSK. Daar komt bij dat de te kleine staf niet volledig is gevuld. Dit, in combinatie met de inzet van individuele kaderleden buiten de eenheid, trekt een zware wissel op het personeel.

Op sommige plaatsen lijkt de werkdruk weer genormaliseerd door gewenning, betere rolneming en beter ingeregelde bedrijfsvoering. Op andere plaatsen ziet men zich nog geconfronteerd met werkdruk die voortkomt uit een onduidelijke organieke belegging, te krappe organisatiesterkte (de *numerus fixus*) en onnodige bureaucratie. Een vaak gehoorde opmerking was dat men vindt dat het ambitieniveau de beschikbare capaciteit overstijgt. Werkdruk die wordt veroorzaakt door de teruggang in capaciteit, is vaak het gevolg van bezuiniging en reorganisatie. Kennis, zowel in juridisch als in beleidsmatig opzicht over het onderwerp 'milieu' is om die reden bijvoorbeeld schaars geworden. Aan verzoeken om advies kan niet altijd meer worden voldaan. Een ongewenst neveneffect van de teruggang in arbeidsplaatsen is bovendien dat veel van het collectieve geheugen verloren gaat en ook zorgvuldige archivering onder druk komt te staan. Die kwetsbaarheid bij 'milieu' is symptomatisch voor andere beleidsterreinen, zoals verwerving en vastgoed.

Op vliegbasis Leeuwarden is een structureel tekort aan B1- en B2-monteurs en in combinatie met het krappe aantal formatieplaatsen zorgt dat ervoor dat er geen enkele flexibiliteit in de organisatie zit. Daardoor staat de planning van de roosters sterk onder druk. Vooral het tekort aan supervisie op sergeant-majoorsniveau wordt gevoeld. Iedereen is van mening dat dit op de langere duur niet meer vol te houden is. Communis opinio is dat met dit ambitieniveau er gewoonweg meer handen nodig zijn om het werk te doen.

Bij het Landelijk Tactisch Commando van de Koninklijke Marechaussee is de operationele capaciteit nog niet in balans is met de geplande taken. Een teamleider legt uit dat er op zijn brigade personele tekorten zijn en dat sommige collega's door een teveel aan taken en werkdruk ontslag nemen. Medewerkers van andere brigades bevestigen deze zorgen.

Communicatie

Besluitvorming bij Defensie is een complex proces. Het is aan commandanten en directeuren om keuzes te maken en die te motiveren. De communicatie erover blijft soms achterwege. Bij de Defensiestaf viel op dat het personeel behoefte heeft aan een structurele terugkoppeling uit de beraden. Het Materieel-Logistiek Commando van de landmacht geeft aan vanuit de herstelcompagnieën regelmatig de vraag te krijgen wat de beweegredenen zijn achter het uitbesteden van onderhoud. Daar waar de kostenbesparing niet direct te zien is, kunnen zij dit niet uitleggen. Zij zouden graag inzicht krijgen in de *business case* zodat zij deze beter kunnen communiceren. Bij het Landelijk Tactisch Commando van de Koninklijke Marechaussee wordt volop gewerkt aan de omschakeling naar informatie gestuurd optreden, aangeduid met 'IGO'. Het opnieuw instellen van een IGO-nieuwsbrief zal naar verwachting bijdragen aan een breed gedragen begrip en daarmee het succes van IGO.

Het besluit om de Militaire Luchtvaartautoriteit uiteindelijk samen te voegen met de Inspectie Leefomgeving en Transport op Amsterdam-Sloterdijk is door het personeel niet goed begrepen. Ik heb geadviseerd om de communicatie over de gevolgen van de geplande verhuizing voor zowel het personeel als de bijzondere positie van de Militaire Luchtvaartautoriteit binnen Defensie de nodige aandacht te geven.

Op het gebied van ICT is veel in beweging. Het is goed om te constateren dat bij de Defensie Materieelorganisatie de samenwerking tussen de afdeling Operations en het Joint IV-Commando aanzienlijk is verbeterd. Dit is tevens merkbaar in de ondersteuning van de ICT-gebruikers. Voor de individuele werknemer zal het binnenkort beschikbare *dedicated* communicatieteam een welkome aanvulling zijn.

Al twintig jaar leidt de Duits-Nederlandse samenwerking binnen 1(GE/NL) Corps in Münster tot prima resultaten. Ook elders in Duitsland heb ik tijdens mijn bezoek aan Ulm en Ramstein geconstateerd dat men een goede balans heeft gevonden tussen werken en leven in het buitenland. Men heeft het goed naar de zin, sommigen ervaren het zelfs als 'wonen in een ansichtkaart'. Toch waren er ook een paar kritische geluiden te horen. Alhoewel de voorlichting sterk is verbeterd en ook partners worden betrokken, mist de ondersteuning volgens velen de menselijke maat. Men verdwaalt vaak in de selfservice of loopt vast in (te) bureaucratische procedures. Andere veelgehoorde opmerkingen betroffen het functietoewijzingsbeleid in het buitenland, zoals het wel of niet verlengen op functie of een overplaatsing 'buitenland-buitenland'. Sommigen ervaren een willekeur bij de toepassing van dit beleid. Tot slot vinden velen dat er meer zou kunnen (en moeten) worden gedaan met de kennis en ervaring die men in het buitenland heeft opgedaan.

Op meerdere plaatsen trof ik medewerkers met onduidelijkheden over hun loopbaan. Bij de Defensie Materieelorganisatie heeft men moeite met het ontbreken van loopbaanbeleid voor burgermedewerkers. Hierdoor is er geen loopbaanperspectief voor deze categorie en voelt men zich belemmerd in de persoonlijke ontwikkeling.

Leren van elkaar

Vanuit mijn positie ben ik goed in staat om zaken te vergelijken. Zo wordt het onderwerp re-integratie bij diverse eenheden verschillend benaderd en gewaardeerd. Waar het programma van de cliënt op de Koninklijke Militaire School van de landmacht uit tweeënhalf uur therapie per dag bestaat, heeft het Commando Zeestrijdkrachten een andere benadering. Daar wordt de militair bij de Sociaal-Medische Dienst op een secundaire arbeidsplaats ingedeeld in een volledig dagprogramma, inclusief arbeidstherapie. Daarnaast constateer ik dat dit 'SMD-model' van de marine de mogelijkheid biedt om de commandant op een zeer effectieve wijze te 'ontzorgen'. Bij het maken van een integrale afweging over de toekomstige belegging van medische zorg- en behandeltaken, heb ik aan de commandant van het Commando Dienstencentra geadviseerd de integrale aanpak van het 'SMD-model' in de verdere besluitvorming over optimalisatie van de re-integratieketen mee te nemen. Overigens erkent het Commando Landstrijdkrachten de meerwaarde van deze arbeidstherapie en onderzoekt men de mogelijkheden ervan.

Op het Opleidings- en Trainingscentrum Koninklijke Marechaussee is het nog niet goed mogelijk om kennis te delen met de andere operationele commando's. De kennis over opleiden en trainen is niet makkelijk toegankelijk en wordt volgens de opleiders nog niet voldoende verspreid en gedeeld. Dat laatste is noodzakelijk, want de houdbaarheid ervan is kort cyclisch van aard. Men wil in de toekomst veel kennis ontsluiten via het systeem KOWA ('kennis operationele werkvloeractiviteiten'). Op ICT-gebied kunnen op dit moment nog niet de gewenste slagen gemaakt worden.

Zowel de landmacht als de luchtmacht beschikten tot een paar jaar geleden over eenheden voor de verdediging van het luchtruim. Bij de landmacht was dat de luchtdoelartillerie en ging het voornamelijk om de korte afstand, om de eigen troepen te beschermen tegen aanvallen door vijandelijke vliegtuigen. De luchtmacht beschikte juist over luchtverdedigingssystemen die bedoeld waren om steden en grotere gebieden te beschermen. In 2012 zijn deze beide disciplines samengebracht in het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando. Dat is samengesteld uit eenheden die zowel van de landmacht als de luchtmacht afkomstig zijn. Anders gezegd: twee culturen met een gezonde rivaliteit die zich ineens voor een gezamenlijke opdracht zagen geplaatst. Ik trof er een vastberaden wil om te integreren en cultuurverschillen op te heffen, maar verschillen in uitvoering van personeelsbeleid tussen het Commando Landstrijdkrachten en het Commando Luchtstrijdkrachten lijken hier een spelbreker te zijn.

Sinds de samenvoeging van de verschillende bewakings- en beveiligingsdiensten tot de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie zijn grote stappen gezet in het smeden van een eenheid en het creëren van een 'wij-gevoel'. De medewerkers tonen een grote betrokkenheid en motivatie.

Naar aanleiding van mijn werkbezoek aan de Hoofddirectie Personeel heb ik aandacht gevraagd voor het borgen van kennis, bijvoorbeeld door deze op een centrale plaats op te slaan en toegankelijk te maken. Ook op andere plaatsen trof ik zorgen over het behoud van kennis en expertise. Bij het *Maritime Warfare Centre* vindt men dat specialismen beter behouden zouden moeten blijven, bijvoorbeeld door de commandant meer zeggenschap en invloed te geven op het gebied van functietoewijzing en loopbaanpaden. De behoefte aan specifiek benodigde software voor kennisborging zou niet stuk mogen lopen op generiek ingerichte processen bij het Joint IV-Commando. Ook hier zou de commandant meer bevoegdheden moeten hebben.

Bij de Defensie Materieelorganisatie heb ik tijdens mijn bezoek aan de staf geconstateerd dat veel deskundigheid op het gebied van veiligheid en milieu door reorganisaties in het verleden is verdwenen. Dit maakt het moeilijk om gevoelige dossiers, zoals bijvoorbeeld de chroom-6 kwestie, goed te adresseren. Bij de *Sea Based Support Group* van het Commando Zeestrijdkrachten speelt een vergelijkbaar gemis aan expertise op dit gebied.

Sommige taken die voorheen bij Defensie waren belegd, zijn nu ondergebracht bij andere overheidsinstanties of marktpartijen. Voorbeelden zijn de voormalige Divisie Vastgoed Defensie, die nu is opgenomen in het Rijksvastgoedbedrijf, en een aantal militaire musea die nu zijn opgenomen in de Koninklijke Stichting Defensiemusea. In beide gevallen is een substantieel aantal defensiemedewerkers meegegaan naar een nieuwe organisatie buiten Defensie. Strikt genomen heeft Defensie daar geen verantwoordelijkheid meer voor, maar vanuit een oogpunt van goede nazorg heb ik deze oud-collega's opgezocht in hun nieuwe werkomgeving. Het was goed om te constateren dat zij hun ongevraagde vertrek bij Defensie na een aanvankelijke periode van onzekerheid goed hebben doorstaan. Sommigen spreken zelfs van een bundeling van krachten die ook weer nieuwe kansen biedt.

In mijn vorige jaarverslag heb ik een aantal aanbevelingen gedaan naar aanleiding van het themaonderzoek 'Opleiden op de werkvloer'. Tijdens mijn werkbezoeken zijn de effecten hiervan nog niet goed zichtbaar. Zo bestaat aan boord van Zr. Ms. Tromp behoefte aan een kwaliteitsimpuls binnen de Technische Dienst om het opleiden op de werkvloer beter te kunnen inregelen. Bijvoorbeeld door gebruik te mogen maken van stageplekken en extra capaciteit in de vorm van praktijkleermeesters of begeleiders.

Assortimentsgewijs werken

Veel opmerkingen die ik te horen krijg, hebben betrekking op assortimentsgewijs werken. Ons materieel is veelal opgebouwd uit componenten die ondergebracht zijn binnen verschillende assortimenten, die op hun beurt weer zijn ondergebracht bij verschillende operationele commando's. Zo is het assortiment 'optronica' bijvoorbeeld ondergebracht bij de marine, vallen *Command and Information Systems* onder verantwoordelijkheid van de luchtmacht en zijn wielvoertuigen bij de landmacht ingedeeld. Een Fennek verkenningsvoertuig, dat is uitgerust met geavanceerde waarnemings- en verbindingsmiddelen, bestaat dus uit componenten die zijn ondergebracht bij de assortimenten van diverse operationele commando's. Vaak krijg ik te horen dat het ontvlechten van budgetten en stellen van prioriteiten moeizaam verloopt. Het gevolg hiervan is dat delen van een uitrustingsstuk wel inzetbaar zijn (of worden), maar het systeem als geheel nog steeds niet. Ook de indeling van artikelen in deze assortimenten wordt niet altijd als logisch ervaren. Zo zijn vliegtuigtrappen bijvoorbeeld ondergebracht in één van de assortimenten van de landmacht.

Voor de Koninklijke Marechaussee is voor een innovatieve manier van werken als 'informatiegestuurd optreden' een goede ICT-ondersteuning randvoorwaardelijk. Er bestaat behoefte aan handheld operationele applicaties voor grenswerkzaamheden, waarmee bijvoorbeeld kentekens van voertuigen of persoonsgegevens direct gecontroleerd kunnen worden. Dergelijke systemen en applicaties zijn vandaag de dag 'van de plank' te koop, maar zoals het er nu uit ziet, zullen die over een periode van vijf jaar gefaseerd worden ingevoerd.

Diverse commandanten merken op dat het assortimentsgewijs werken en het afsluiten van raamcontracten niet in alle gevallen lijkt te leiden tot lagere uitgaven. Bij de Ondersteuningsgroep van de landmacht is mij gebleken dat het raamcontract met een artiestenbureau tot significant hogere uitgaven leidt dan het rechtstreeks boeken van de artiest. De bemanning van Zr.Ms. Tromp ervaart dat er te weinig reserveonderdelen op de plank liggen of dat de kwaliteit te wensen overlaat, waardoor de operationele gereedheid voortdurend onder druk staat.

Projectleiders bij de Defensie Materieelorganisatie schetsen als zeer lastige factor dat de defensieorganisatie altijd een meerjarige financiële planning vereist, variërend van vier tot tien jaar. Dit bemoeilijkt het 'agile werken', noodzakelijk voor innovatie in de ICT. Het is immers moeilijk om te voorspellen is wat de ontwikkelingen in deze snel innoverende discipline zullen zijn over bijvoorbeeld driekwart jaar. De diepgewortelde behoefte aan controle over budget beschouwt men als 'oud denken' als het over innovatie in ICT gaat. Soms lukt het wel om een product, project of applicatie in drie maanden te ontwikkelen en te leveren aan een defensieonderdeel, maar ontstaat door toedoen van de beveiligingsautoriteit alsnog een vertraging van vele maanden.

In Mali trof ik logistieke medewerkers die uitermate tevreden waren met SAP. Het systeem vereenvoudigde bijvoorbeeld het aanvragen van reservedelen, waardoor meer tijd overbleef voor andere werkzaamheden zoal het uitvoeren van reparaties.

Daar staat tegenover dat de invoering van SAP nog steeds voor aanloopperikelen zorgt. Het huidige verloop van de processen draagt onvoldoende bij aan de inzetbaarheid van het materieel van het Bevoorradings- en Transportcommando van de landmacht. Een gevolg is dat de inhuur van vervangend materieel navenant toeneemt. Bij de afdeling Brand- en Bedrijfsstoffen van de Defensie Materieelorganisatie ondervindt het personeel een aanzienlijke werklast bij het handmatig en vaak per stuk verwerken en verzenden van artikelen. Wellicht kan een – mogelijk van de plank te verwerven – 'SAP-scanner' hier soelaas bieden.

Bij dezelfde eenheid bestond onduidelijkheid over de mogelijkheid om de gegevens van een contactpersoon in SAP in te voeren. De adequate reactie van de Hoofddirecteur Bedrijfsvoering dat dit wel degelijk mogelijk is, kon direct in het verslag van het werkbezoek worden verwerkt.

Bij het Financieel Administratie- en Beheerkantoor is SAP nog steeds niet geïntegreerd, waardoor tijdelijke werknemers worden aangehouden en zeven medewerkers worden ingehuurd. Meer dan 80% van de betalingen zou via SAP moeten verlopen. Nu blijft een substantieel deel achterwege: slechts 12% 'valt door' via SAP. De (extra) tijdelijke vte'n zijn benodigd voor de handmatige verwerking van de facturen die door onjuist gebruik van het systeem niet automatisch door middel van SAP worden afgedaan. Dat de verschillende documenten niet op een juiste wijze worden aangeboden in het systeem, betreft een defensie breed probleem. Men moet immers leren handelen naar een geïntegreerd systeem in de (materieel-)logistieke keten. Het veranderen van de bedrijfsvoering binnen Defensie, bijvoorbeeld de invoering van assortimentsgewijs werken, heeft ook effect op de inhoud van en de behoefte aan de opleidingen. Het is onduidelijk wie binnen Defensie verantwoordelijk is voor het stellen van de behoefte om de opleidingen aan te passen en voor het stellen van de behoefte aan deze opleidingen.

In algemene zin onderken ik dat gestandaardiseerde bedrijfsvoering voor ondersteunende functies leidt tot noodzakelijke doelmatigheidswinst voor de hele organisatie. Bij eenheden als het Koninklijk Tehuis voor Oud-militairen en Museum Bronbeek, met een bijzondere taakstelling en afwijkende bedrijfsvoeringseisen, leidt die gestandaardiseerde bedrijfsvoering echter tot onnodige problemen om te kunnen voldoen aan civiel-wettelijke eisen. In dergelijke gevallen zou het mogelijk moeten zijn om in de ondersteuning de standaardprocessen terzijde te leggen en maatwerk te leveren.

Materiële ondergrens bereikt

Een terugkerend gespreksonderwerp bij veel werkbezoeken wordt gevormd door tekortkomingen op het gebied van materieel en infrastructuur. Het behoeftestellingsproces verloopt traag. De stroperigheid in verwervingsprocessen kan een belemmering vormen voor de slagvaardigheid van operationele eenheden.

De High Risk Beveiligingseenheid van de Koninklijke Marechaussee is in het leven geroepen om kwetsbare punten in onze samenleving te beveiligen tegen de dreiging van terreur. Hoewel de eenheid nog in een opbouwfase verkeert, is zij intussen al ingezet, bijvoorbeeld op het Binnenhof. Tijdens een werkbezoek dat ik in oktober bracht, heb ik geconstateerd dat een belangrijk project vertraging heeft opgelopen vanwege regels van Europese aanbesteding.

In het afgelopen jaar zijn bij de Koninklijke Marechaussee 400 extra opleidingen ingepland. In verband daarmee is er dringend behoefte aan een uitbreiding van opleidingsfaciliteiten, zoals schietbanen. Bij het opleidingscentrum in Apeldoorn is om die reden in 2014 een nieuwe vierpuntsschietbaan aangelegd. Het is dan fnuikend te constateren dat die nog steeds niet in gebruik kan worden genomen vanwege een zakelijk geschil tussen twee bedrijven die bij de aanleg waren betrokken. Zeker met het oog op de toegenomen behoefte aan beveiligingseenheden van de Koninklijke Marechaussee is het wenselijk dat deze schietbaan zo spoedig mogelijk in gebruik genomen wordt. Een voortdurend juridisch en commercieel geschil tussen twee leverende bedrijven en het Rijksvastgoedbedrijf moet zo snel mogelijk worden opgelost.

Ook bij andere opleidings- en trainingscentra belemmeren materiele tekorten het primaire proces. Het Mariniersopleidingscentrum kampt met gebrekkig bivakmateriaal en een te beperkte voorraad munitie voor opleidingen en training. Bij het Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre blijven nieuwe onderwijsleermiddelen uit en vinden herstelwerkzaamheden aan infrastructuur in onvoldoende mate plaats.

Al eerder heb ik gewezen op het belang van een integrale benadering bij materieelprojecten, omdat tekortkomingen op het gebied van reservedelen of infrastructuur verstrekkende gevolgen kunnen hebben voor personeel en opleidingen. Bij het Land Training Centre heb ik geconstateerd dat technisch hoogwaardige onderwijsleermiddelen niet altijd deel uitmaken van het verwervingsproces.

Bij 43 Herstelcompagnie ervaart men dat de invoer van nieuw materieel gepaard gaat met knelpunten voor de eenheid. Reservedelen of 'repairables' zijn onvoldoende meegenomen in het contract. Omdat de invoer van nieuwe voertuigtypen langer duurt dan was gepland, moeten de voorgangers (YPR en Leopard-1) langer mee dan aanvankelijk was voorzien. Maar de reservedelenstroom voor deze types is al gestopt en veel monteurs en chauffeurs hebben inmiddels het einde van hun contractduur bereikt en moeten de dienst verlaten. De rij- en onderhoudsopleidingen voor de YPR zijn gestopt en personeel met YPR-ervaring stroomt uit zonder te worden opgevolgd.

Internationale samenwerking

Onze samenwerking met Duitsland kent een lange geschiedenis. Vanaf 1995 zijn beide landen stevig geïntegreerd in een Duits-Nederlands Legerkorps. Bij een aantal eenheden die daar onder vallen, wordt ook op de werkvloer intensief samengewerkt. Onlangs is daar nog de opname van 11 Luchtmobiele Brigade in de *Division Schnelle Kräfte* (DSK) aan toegevoegd en beschikt 43 Gemechaniseerde Brigade in Havelte weer over leopard-tanks dankzij een nauwe samenwerking met *1 Panzerdivision*. Voor mij was deze intensieve samenwerking aanleiding voor een nadere kennismaking met mijn Duitse evenknie en heb ik in november een bezoek gebracht aan de *Wehrbeauftragte* van de Duitse Bondsdag.

De Wehrbeauftragte is afkomstig uit de defensiecommissie van de Bondsdag (de Verteidigungsausschuss) en wordt gekozen voor een periode van vijf jaar. Hij acteert als voorpost van het parlement waar het de Bundeswehr betreft. Naar aanleiding van meldingen uit of over de strijdkrachten kan hij een onderzoek instellen. In tegenstelling tot de situatie in Nederland is hij geen militair, noch maakt hij deel uit van de Bundeswehr of het Verteidi¬gungs¬ministerium. Ondanks deze verschillen vertonen taken en verantwoordelijkheden van de Duitse Wehrbeauftragte grote overeenkomst met die van de Nederlandse Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht.

De ontmoeting met de Wehrbeauftragte verliep in een open en plezierige sfeer. Wij hebben afgesproken gezamenlijk werkbezoeken te zullen afleggen aan eenheden waar Duitse en Nederlandse militairen samenwerken, temeer omdat mij tijdens eerdere werkbezoeken gebleken is dat verschillen in nationale regelgeving een efficiënte werkwijze in de weg kunnen staan. Verder toonde mijn Duitse gesprekspartner grote belangstelling voor het Nederlandse veteranenbeleid. Hij gaf aan dat ook de leden van de *Verteidigungsausschuss* geïnteresseerd zouden zijn om daar meer over te vernemen. Ik heb voorgesteld om een presentatie over dit onderwerp te organiseren, bijvoorbeeld in de Nederlandse ambassade in Berlijn. Deze bijeenkomst zou eventueel een vervolg kunnen krijgen bij veteraneninstellingen in Nederland, zoals het Veteraneninstituut. In datzelfde kader heeft in december één van mijn stafofficieren deelgenomen aan een gesprek op het Veteraneninstituut met beleidsmakers van het *Bundesministerium der Verteidigung*.

Ook de langlopende Belgisch-Nederlandse samenwerking tussen de beide marines (BENESAM) wordt gezien als een uitstekend voorbeeld van verregaande integratie, waarbij opleidingen, gereedstellingsprocessen, materieels- en onderhoudsprocessen steeds meer op dezelfde leest worden geschoeid. De personele gevolgen voor het uitvoeren van regulier en benoemd onderhoud aan de mijnenbestrijdingsvaartuigen zijn grotendeels geadresseerd door het opzetten van een vaste onderhoudsploeg. De doelmatigheid van bilaterale samenwerking hoeft niet altijd de belangrijkste drijfveer te zijn, maar het blijft wel zaak om de personele- en materiële gevolgen hiervan niet uit het oog te verliezen. Ook met mijn Belgische evenknie heb ik inmiddels een eerste ontmoeting gehad, de mogelijkheden voor een gezamenlijk werkbezoek in de toekomst sluit ik ook hier niet uit.

Veteranen

De erkenning en waardering voor onze veteranen is groeiende. Niet alleen door de overheid maar ook vanuit de samenleving. Waar mogelijk ondersteun ik dat door contacten met vertegenwoordigers uit alle geledingen van de maatschappij. Ook vind ik het een voorrecht dat ik bij veel gelegenheden veteranen van alle leeftijden ontmoet, naar hun verhalen mag luisteren en aan hen de waardering van onze regering kan overbrengen.

Dat erkenning en waardering niet altijd vanzelfsprekend waren, hebben vooral de oudere veteranen ervaren. Zo melden zich nog veteranen die al vijftig jaar of langer een onderscheiding tegoed hebben voor hun inzet als militair in de jaren 1940, '50 en '60. Het is voor mij iedere keer weer een prachtig moment wanneer ik aan zo'n oude veteraan op passende wijze zijn welverdiende onderscheiding mag uitreiken.

In mijn jaarverslag over 2014 heb ik aandacht gevraagd voor het imago van de veteraan. Daarbij heb ik aangegeven dat het beeld teveel wordt bepaald door de 'veteraan-met-problemen'. Veruit de meeste veteranen beschouwen hun missie(s) als een verrijkende ervaring. Die verrijking heeft een meerwaarde voor henzelf, maar ook voor werkgevers bij wie zij na hun tijd bij Defensie terecht komen. In de eerste maanden van 2015 heb ik gezien dat dit signaal op verschillende plaatsen is opgepakt en initiatieven worden ondernomen om juist de meerwaarde van de veteraan onder de aandacht te brengen.

Er is in het afgelopen jaar veel aandacht geweest voor het 'anjerinitiatief': de witte anjer als symbool van erkenning en waardering voor veteranen. Zo ben ik aanwezig geweest bij de prestentatie van de eerste gemeentelijke *'Wall of Honour'* in Enkhuizen. Op zo'n gedenkmuur kunnen mensen een witte anjer aanbrengen voor een veteraan, met daarbij een persoonlijke noot. Het Anjer-initiatief draagt in mijn ogen in belangrijke mate bij aan de maatschappelijke erkenning en waardering voor onze veteranen en heeft daarom mijn volledige steun. Echter, we moeten waken voor initiatieven die de witte anjer koppelen aan herdenkingen. Erkenning en waardering voor de levende veteranen moet niet worden verward met het herdenken van hun gevallen kameraden.

De ontwikkeling van erkenning en waardering vanuit de samenleving zet zich door. In mijn jaarverslag over 2014 heb ik melding gemaakt van het initiatief van een zakenman om iets voor Nederlandse veteranen te doen. Dit initiatief heeft zich inmiddels ontwikkeld tot de Stichting Onbekende Helden. Dank zij de inspanningen van deze stichting kon ik op 18 juni bij een bedrijf een sticker bij de ingang plakken met het opschrift "Hier werkt een veteraan". Dit bedrijf heeft tien arbeidsplaatsen gereserveerd voor veteranen en inmiddels hebben meerdere bedrijven dat voorbeeld gevolgd. Ook maakt de Stichting Onbekende Helden vorderingen met het motiveren van grote ondernemingen om kortingen te verlenen aan veteranen.

Binnen de veteranenwereld wordt vaak een tweedeling gemaakt tussen oude en jonge veteranen. Hierbij zijn de oude veteranen diegenen die hebben gediend in missies tot en met Nederlands Nieuw-Guinea en 'beginnen' de jonge veteranen bij UNIFIL eind jaren 1970. De verhouding oud-jong begint te verschuiven: de jonge veteranen krijgen steeds meer de overhand in de veteranenwereld. Omdat nieuwe generaties een andere beleving en andere behoeftes hebben dan hun voorgangers, vereist dit aanpassingen. Dit onderwerp heeft mijn bijzondere aandacht. Om inzicht te krijgen in hun interesses en behoeftes spreek ik regelmatig met groepen jonge veteranen. Het is goed om te zien dat ook op andere plaatsen aandacht voor deze ontwikkeling bestaat. Ik constateer dat ook instanties als het Veteranenplatform en het Veteraneninstituut nadrukkelijk met dit onderwerp bezig zijn.

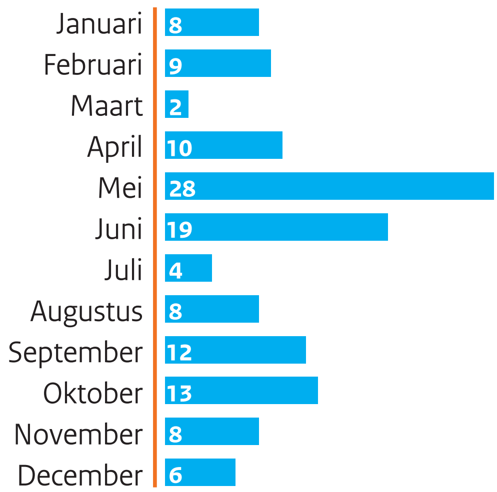
Met regelmaat wordt in de media nadrukkelijk aandacht gevestigd op excessen die zich hebben afgespeeld in voormalig Nederlands-Indië in de periode 1945-1950. In mijn contacten met oudere veteranen constateer ik dat deze groep zich hierdoor gekwetst voelt. In januari mocht ik het eerste exemplaar in ontvangst nemen van het boek ‘Onze Jan in Indië’, waarin ook deze ergernis naar voren komt. De auteur van het boek, zelf Indië-veteraan, schetst niet alleen zijn belevenissen maar vooral ook de context waarin hij en zijn kameraden destijds werden uitgezonden. Zijn boek draagt bij aan een meer genuanceerd beeld van wat er destijds in voormalig Nederlands-Indië is gebeurd. Ook de expositie ‘Oorlog! Van Indië tot Indonesië 1945-1950’ die in februari werd geopend in Bronbeek, werd door veel Indiëveteranen gezien als een bijdrage aan een juiste weergave van die periode.

Erkenning en waardering van onze Indië-veteranen vereist dat hun optreden wordt bezien in de context van het tijdsgewricht en van de omstandigheden waarin zij moesten werken. Daarnaast mag niet alleen het vergrootglas worden gelegd op zaken die fout en verwerpelijk zijn, maar moet ook worden onderkend dat de grote meerderheid van die veteranen op gewetensvolle wijze zijn plicht deed.

Een belangrijk onderdeel van erkenning en waardering wordt in de beleving van veteranen – zowel post-actief als in werkelijke dienst – gevormd door onderscheidingen. Met het dragen van onderscheidingen kan iemand laten zien welke prestaties hij heeft geleverd en waarin hij of zij zich onderscheidt van anderen. Regelmatig ontvang ik echter signalen dat veel veteranen ons decoratiebeleid te sober en te weinig onderscheidend vinden. In dit verband is het in 2015 ingestelde Draaginsigne Nobelprijs goed ontvangen. De uitreiking op het Binnenhof tijdens de Nederlandse Veteranendag was voor veel betrokkenen een hoogtepunt.

In november publiceerde de Raad voor civiel-militaire Zorg en Onderzoek haar bevindingen over de periode 2013-2015. De constatering dat de veteranenzorg in Nederland op een hoog peil staat, bevestigt mijn opmerking over dit onderwerp in mijn Jaarverslag 2014. Ook de waarschuwing van de Raad met betrekking tot de kwetsbaarheid van de veteranenzorg onderschrijf ik. Nu Nederland erop gebrand is de kosten van de gezondheidszorg in de hand te houden, moeten we goed in de gaten houden dat de bijzondere zorg zoals die in de Veteranenwet is bedoeld, niet in het gedrang komt.

IGK bezoeken bij Veteranenaangelegenheden in 2015



Reservisten

Na een zorgvuldig selectieproces is de toevoeging van reservisten aan mijn staf inmiddels een feit. Ik ben de vier operationele commando's zeer erkentelijk voor hun steun en bijdrage in deze. In totaal vijf reserveofficieren vullen met elkaar één vte in mijn staf. Zij zullen worden ingezet bij bemiddelingen en werkbezoeken bij onderwerpen en eenheden die rechtstreeks met reservepersoneel te maken hebben.

Analoog aan de ontwikkelingen op het gebied van veteranen in het bedrijfsleven, is eveneens een toename van belangstelling voor reservisten te constateren. Waar mogelijk, zal ik advies geven en de verbinding tussen Defensie, werkgever en reservist tot stand brengen.

In het najaar van 2015 is de inzet van veel reservisten op korte en langere termijn onder druk komen te staan door het inkrimpen van het takenpakket. Het eenzijdig niet nakomen van reeds toegezegde en ingeplande militaire inzet heeft menigeen geraakt in mentaal en financieel opzicht. Commandanten worstelen zichtbaar met enerzijds de wens of noodzaak voor inzet en anderzijds de beperking in de financiële ruimte die daarvoor nodig is. Gepleit wordt voor meer duidelijke instructies vooraf over verplichte (betaalde) en vrijwillige (niet betaalde) onderdelen in een programma.

Vanwege de numerus fixus komen de operationele commando's er vaak niet aan toe de vacatures bij de Defensie Materieelorganisatie te vullen. Daarom bekijkt men de mogelijkheden voor de inzet van reservisten. Op dit moment gaat het om zo'n 200 lege plekken die men niet gevuld krijgt. En als er toch een militair gevonden wordt voor een technische functie bij de Defensie Materieelorganisatie, is die meestal na een paar jaar weer vertrokken. De operationele commando's hebben zelf immers evenzeer behoefte aan dit schaarse personeel. De technisch geschoolde militair volgt bovendien een specifiek loopbaanpatroon. Voor een deel lost men dat op door er tijdelijke burgerfuncties van te maken. Ook tijdelijke inhuur kan soelaas bieden, maar die drukt sterk op de personele begroting.

Erkenning voor reservisten voor hun inzet komt tot uitdrukking in decoraties. Voor onderofficieren en manschappen blijkt de digitale registratie van hun inzet nog niet goed aan te sluiten op de berekening voor decoraties. In de komende periode zal ik aandacht besteden aan het herstel hiervan.

Er wordt gewerkt aan een nieuwe versie van de regelingen voor het toekennen van respectievelijk de Marine-, Landmacht-, Luchtmacht- en Marechausseemedaille. Deze herziening geeft reservisten de mogelijkheid om voor deze medaille in aanmerking te komen. Hiermee wordt de reservist ook in de beloningensfeer steeds meer gelijkgesteld aan het beroepspersoneel.

Themabijeenkomsten

2015 was ook het jaar waarin wij stilstonden bij ons jubileum. Het was in september precies zeventig jaar geleden dat Prins Bernhard per Koninklijk Besluit in 1945 werd benoemd tot Inspecteur-Generaal van de Koninklijke Landmacht, een functie die in de zeventig jaren die daarop volgden is uitgegroeid tot wat zij nu is. Ter gelegenheid van dit heuglijke feit bracht Zijne Majesteit de Koning op 16 september een bezoek aan De Zwaluwenberg en nam bij die gelegenheid uitvoerig de tijd om met staf en ondersteunend personeel te spreken. Daarnaast onthulde de Koning de ingelijste standaard van Prins Bernhard, die zovele jaren aan de mast van De Zwaluwenberg heeft gewapperd. Een veteranenvereniging in Het Gooi had het dundoek enkele jaren geleden aan de IGK aangeboden.

De volgende dag vormde de Oranjerie van Paleis Soestdijk een toepasselijk decor om in een symposium aandacht te besteden aan de rol en taken van de hedendaagse Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. Ruim 150 gasten, onder wie de Nationale ombudsman en de voorzitter van de Inspectieraad, diverse veteranen en reservisten, alsmede vertegenwoordigers van alle defensieonderdelen, maakten deze dag tot een boeiende en feestelijke gebeurtenis.

In de afgelopen maanden was De Zwaluwenberg een paar keer het decor voor themabijeenkomsten met vertegenwoordigers uit het maatschappelijke veld. Naar aanleiding van gesprekken op de werkvloer bleek dat bijvoorbeeld financiële instellingen een FPS-2 aanstelling niet overal op dezelfde wijze interpreteren of dat een molestclausule ook werd toegepast op uitgezonden militairen. Ik heb daarop vertegenwoordigers van banken en verzekeringsmaatschappijen uitgenodigd om de positie van ons personeel toe te lichten. Ook heb ik ontmoetingen georganiseerd met burgemeesters, politici en journalisten om aandacht te vragen voor de positie van veteranen in onze samenleving.

Een Nederlandse ondernemer was in de Verenigde Staten onder de indruk geraakt van de wijze waarop sommige Amerikaanse bedrijven hun aandacht en waardering voor veteranen vormgeven. Zo ontvangen veteranen bij een groot aantal winkels en bedrijven korting of krijgen zij voorrang bij sollicitatieprocedures. Zonder dat hij zelf enige militaire achtergrond of binding had, heeft deze Nederlandse ondernemer aangeboden om een soortgelijke benadering in Nederland te introduceren. Tijdens een bijeenkomst op De Zwaluwenberg heb ik zijn ideeën geïntroduceerd bij een aantal andere ondernemers, die meteen enthousiast reageerden. Deze synergie heeft onlangs zelfs geresulteerd in een 'Veteranen-app'. Daarmee wordt zichtbaar welke bedrijven speciale voorzieningen voor veteranen aanbieden.

Met vertegenwoordigers van het Defensie Vrouwen Netwerk, de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht, Jong Defensie en de stichting Multicultureel Netwerk Defensie heb ik samen met vertegenwoordigers van de defensieonderdelen stilgestaan bij de ontwikkelingen van diversiteit, of beter gezegd inclusiviteit. Van buiten Defensie werd door Shell en BAM een toelichting gegeven op welke wijze zij invulling geven aan beide begrippen. Het was een inspirerende samenkomst voor alle deelnemers, waarin duidelijk werd dat Defensie op dit punt bepaald niet onderdoet voor het bedrijfsleven.

Individuele bemiddeling

Eén van de vier hoofdtaken van de IGK is bemiddeling tussen het individu en de organisatie. Zowel voormalig als actief dienend defensiepersoneel en hun thuisfront kunnen een verzoek daartoe indienen. De stafofficieren die de bemiddeling namens de IGK uitvoeren, behandelen nadrukkelijk geen klachten en treden evenmin op als belangenbehartiger.

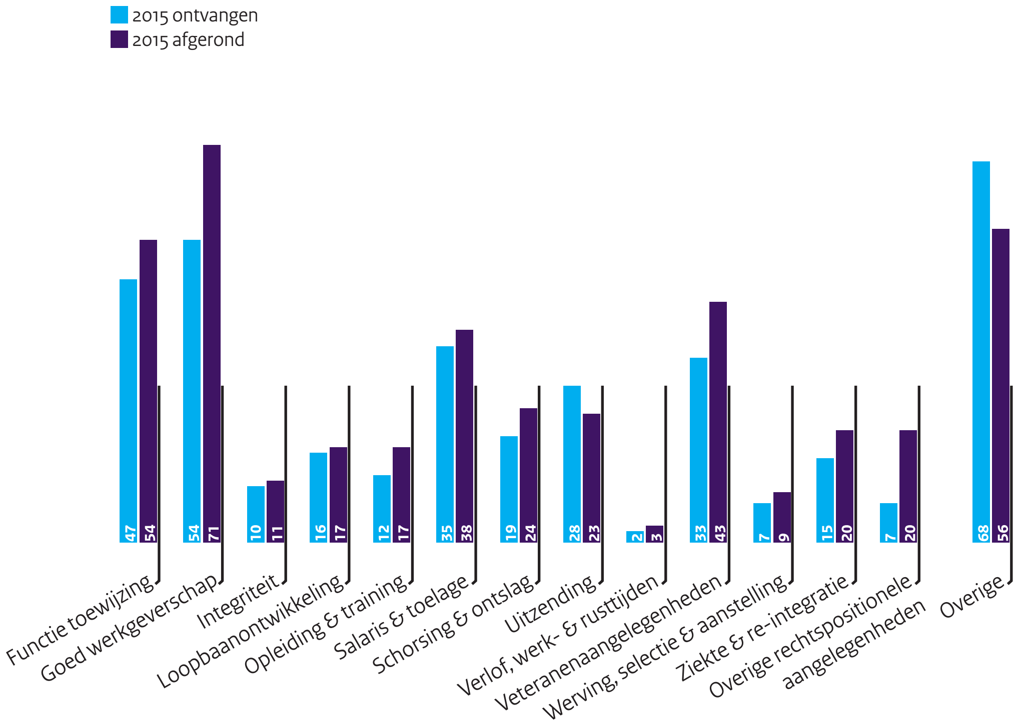
Wat opvalt, is dat de meeste bemiddelingen gaan over goed werkgeverschap. Daarbij valt te denken aan een arbeidsconflict of om de juiste waardering van een functie. Bij veel bemiddelingen gaat het, ongeacht het onderwerp, om het inbrengen van de menselijke maat in soms knellende regelgeving.

Militair Anneke heeft gedurende een paar maanden gebruikt gemaakt van een legeringskamer op de kazerne. Daarvoor is maandelijks een eigen bijdrage ingehouden op haar wedde. Zij komt er achter dat collega's in het legeringsgebouw naast dat van haar geen eigen bijdrage betalen omdat hun legering niet aan alle hedendaagse eisen voldoet en daarom is aangemerkt als zogenaamde 'oudbouw'. Omdat er duidelijk sprake is van gelijkwaardige legering, vraagt Anneke haar geld terug. Bij het Facilitair Bedrijf Defensie krijgt zij te horen dat dit niet kan, omdat haar gebouw niet als 'oudbouw' is geregistreerd. Door bemiddeling van de IGK wordt ontdekt dat het legeringsgebouw van Anneke ten onrechte van de registratie is afgevoerd en wel degelijk tot de categorie 'oudbouw' behoort. Anneke krijgt de ten onrechte ingehouden eigen bijdrage alsnog terugbetaald.

De functie van bemiddelaar tussen Defensie en haar personeel is door de jaren heen enorm gegroeid in omvang, professionaliteit, bekendheid en succes. De laatste jaren ziet het instituut zo'n 400 nieuwe verzoeken om bemiddelingen binnenkomen. Eindigde in de jaren '80 slechts een derde van de bemiddelingen in een voor de aanvrager succesvol resultaat, tegenwoordig is ruim driekwart van de bemiddelden tevreden met de uitkomst, en meer dan 90 procent met het proces van de bemiddeling zelf. Voor een goed verloop van het proces is een protocol voor bemiddeling aanwezig, waarin de aanvrager op een aantal spelregels wordt geattendeerd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat partijen gezamenlijk tot een oplossing komen; het proces kan tussentijds worden stopgezet door de aanvrager, de behandelend stafofficier of de IGK zelf.

Peter heeft in maart zijn VeVa-diploma behaald en wil in september graag naar de infanterie. Bij de medische keuring blijkt dat Peter tot zijn spijt niet wordt goedgekeurd voor een gevechtsfunctie. Er zijn op dat moment geen andere mogelijkheden bij de landmacht. Bij de marine zijn echter nog plaatsen voor een logistieke opleiding waarvoor een lagere fysieke eis geldt. Peter geeft aan dat hij dat graag wil. Maar vanwege de extra medische onderzoeken is vertraging ontstaan in de aanstellingsprocedure en komt het veiligheidsonderzoek door de MIVD in gevaar. Vanwege de vakantieperiode gaat het niet meer lukken om dat op tijd af te ronden. Dat betekent dat Peter niet aan zijn opleiding mag beginnen en een heel jaar moet wachten. Peters vader maakt zich zorgen en is bang dat zijn zoon alle moeite voor niets heeft gedaan. Hij neemt contact op met de IGK, die de zaak bespreekt met het Dienstencentrum Werving en Selectie. Daar is men het er meteen mee eens dat hier maatwerk moet worden geleverd. In overleg met de MIVD wordt Peters veiligheidsonderzoek alsnog voor de vakantie behandeld. Alles komt in orde en Peter begint in september enthousiast aan zijn opleiding bij de marine.

Onderwerpen individuele bemiddelingen 2015



Bijlage 1: Overzicht werkbezoeken 2015

Bestuursstaf (4)

1. Directie Juridische Zaken	15 januari
2. Militaire Luchtvaartautoriteit	15 januari
3. Defensiestaf	22 oktober
4. Hoofddirectie Personeel	08 december

Commando Zeestrijdkrachten (6)

5. Groepsoudste Klein Boven Water en Mijnendienst (Zeebrugge)	12 februari
6. Sociaal Medische Dienst en Bureau Casemanagement	10 maart
7. Mariniersopleidingscentrum	24 maart
8. Sea Based Support Group	16 juni
9. Maritime Warfare Centre	01 september
10. Zr. Ms. Tromp	24 november

Commando Landstrijdkrachten (16)

11. 43 Herstelcompagnie	13 januari
12. Hoofdkwartier 11 Luchtmobiele Brigade en Basecommando	27 januari
13. 30 Natresbataljon	02 februari
14. Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando	10 februari
15. Koninklijke Militaire School	26 februari
16. Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre	31 maart
17. Bevoorradings- en Transportcommando	12 mei
18. Land Training Centre	19 mei
19. 13 Infanteriebataljon Regiment Stoottroepen “Prins Bernhard”	30 juni
20. 11 Pantsergeniebataljon	07 juli
21. Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek	08 september
22. Hoofdkwartier 43 Gemechaniseerde Brigade en Basecommando	22 september
23. Staf Materieellogistiek Commando Land en de afdeling Systemen en Analyse	20 oktober
24. Headquarters 1 German/Netherlands Corps	10 november
25. Ondersteuningsgroep CLAS	26 november
26. 11 Geniecompagnie Luchtmobiel	10 december

Commando Luchtstrijdkrachten (4)

27. Vliegbasis Leeuwarden	02 juni
28. Joint Meteorologische Groep	18 juni
29. Koninklijke Militaire School Luchtmacht/ Vliegbasis Woensdrecht	10 september
30. Staf Commando Luchtstrijdkrachten	29 oktober

Koninklijke Marechaussee (3)

31. Opleidings- en Trainingscentrum Koninklijke Marechaussee	21 april
32. Landelijk Tactisch Commando	03 september
33. Bijstandseenheid en Hoog Risico Beveiligingseskadron	30 oktober

Commando Dienstencentra (6)

34. Dienstencentrum Re-integratie	20 januari
35. Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie	19 maart
36. (voormalig) Dienst Vastgoed Defensie	28 april
37. Financieel Administratie- en Beheerkantoor	25 augustus
38. Koninklijk Tehuis voor Oud-Militairen en Museum Bronbeek	27 augustus
39. Ondersteuningsgroep en Kabinet	08 oktober

Defensie Materieelorganisatie (3)

40.	Defensie Materieelorganisatie (Staf)	28 mei
41.	Afdeling Brand- en Bedrijfsstoffen en Kenniscentrum	02 juli
42.	Directie Operations	03 december

Overig (5)

43.	Nederlandse Defensiemedewerkers geplaatst in Italië	03-06 maart
44.	Nederlandse Defensiemedewerkers geplaatst in Verenigd Koninkrijk	22-25 juni
45.	Nederlandse Defensiemedewerkers geplaatst in Zuid-Duitsland	28 sep-01 okt
46.	Nederlandse Militairen MINUSMA in Mali	02-05 nov
47.	Nederlandse Militairen (en Politie) UNMISS in Zuid-Soedan	02 december

Bijlage 2: Overzicht veteranenactiviteiten 2015

januari

3 Bezoek t.g.v. 100e verjaardag dhr. A. Siebeler, drager Kruis van Verdienste
9 Nieuwjaarsreceptie C-KTOMM Bronbeek
13 Bezoek door onderzoekers van de Veteranenombudsman
16 Vergadering GORK KL te Schaarsbergen
17 Libanon ontmoetingsdag, Veteranen inloophuis 'De Treffer', Eindhoven
22 Nieuwjaarsreceptie van de Federatie Indië Militairen, Bond van Wapenbroeders, Vereniging Oud Militairen Indiëgangers en Vereniging Nederlands Nieuw Guinea Militairen te Amersfoort
23 Expertmeeting 'Veteraan en arbeidsmarkt', Hilversum
29 Boekuitreiking 'Onze Jan in Indië' en nieuwjaarsbijeenkomst Stichting Veteranen Naardermeer.

februari

4 Expertmeeting RZO 'Reikweidte Veteranenzorg'.
7 Opening fototentoonstelling en 1e gemeentelijke Wall of Honour te Enkhuizen
10 Bezoek aan VOC 'Ouwestomp' te Vught
18 Bezoek aan VOC 'De Oude Stomp' te Alphen a/d Rijn
19 Uitvaart RMWO C.P. van den Hoek
19 Opening tentoonstelling 'Oorlog! Van Indië tot Indonesië 1945-1950', KTOMM Bronbeek
19 35-jarig bestaan Bond van Wapenbroeders afdeling Arnhem e.o.
24 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis wijlen sgt1 KNIL H.R. Roelfsema
25 Gesprek met jonge veteranen op De Zwaluwenberg

maart

10 Ontvangst delegatie Voormalig Uitgezonden Militairen Oosterhout
16 Herdenking 5-5 R.I. te Havelte

april

1 Symposium 'Samen sterker' over impact van verwondingen t.g.v. krijgshandelingen op militair en omgeving, Amsterdam.
2 IDEM dag Koninklijke Luchtmacht, Doorn
7 Bijwonen overleg regelingsofficieren Nederlandse Veteranendag
10 MFO reünie en Lustrumviering Bond van Wapenbroeders / Identiteitsgroep Steenrode Baretten, Schaarsbergen
11 7e Drentse Veteranendag, Assen
15 Vergadering Decentraal Afstemmingsoverleg Veteranen Defensieonderdelen (DAVDO) te Doorn
22 45e Algemene vergadering en reünie Vereniging Dragers Militaire Dapperheidsonderscheidingen, Arnhem
23 Reünie Vereniging Nederlands Nieuw-Guinea Militairen 1945-1962, 't Harde
24 Vergadering besturen Veteranen Ontmoetingscentra
30 Bijeenkomst t.g.v. opening bureau LZV te Doorn

mei

3 Herdenkingsceremonie Canadese oorlogsbegraafplaats Groesbeek
4 Nationale Herdenking te Amsterdam
4 Dodenherdenking OGS Ereveld Loenen
4 Herdenking Militair Ereveld Grebbeberg
4 Herdenking bij Nationaal Monument 'Erelijst van Gevallenen', Den Haag
4 Herdenking van de gevallenen ter zee, Den Helder
4 Herdenking bij het Monument van de Militaire Luchtvaart

4 Herdenkingsbijeenkomst Gemeente Hilversum
4 Dodenherdenking en Airgunnersgala, Dronten
5 Herdenking Capitulaties Wageningen 5 mei
6 Ontvangst Canadese Deputy Minister of Veteran Affairs met delegatie
8 Herdenking 70 jaar Bevrijding Den Haag
9 Herdenking Indië monument Tilburg
9 Herdenkingsplechtigheid Vereniging Oud-Pontonniers en –Torpedisten (VOPET), Dordrecht
10 Herdenking Grenadier en Jager Monument Ypenburg
10 Herdenking Slag om de Residentie Mei 1940, Ypenburg
10 Slag om de Residentie Concert, Den Haag
11 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, Soesterberg
13 Veteranendag Koninklijke Landmacht
13 Algemene Ledenvergadering en Lustrumviering 30 jaar VOMI Nederland
20 Herdenking bij het monument gesneuvelde Indië-Militairen 1945-1962, Emmen
25 Jaarlijkse dodenherdenking 8 R.I. – 1940, Rhenen
26 Ontvangst voorzitters van de 'oude' veteranenverenigingen, Zwaluwenberg
27 Gesprek met jonge veteranen op De Zwaluwenberg
27 Ontvangst Vereniging Dragers van Militaire Dapperheidsonderscheidingen, Zwaluwenberg
28 Herdenking overleden personeel Commando Zeestrijdkrachten, Den Helder
28 Herdenking overledenen Koninklijke Landmacht, Arnhem
29 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan dhr. Keuning, veteraan meidagen 1940, Zwaluwenberg

juni

2 Herdenking Provinciaal Indië Monument Groningen
3 Eerste slag Draaginsigne Nobelprijs VN-militairen
5 Workshop Veteraan en Arbeidsmarkt, Veteraneninstituut, Doorn
11 Veteranenconcert, Urk
12 Vergadering GORK KL te Schaarsbergen
12 Veteranenbijeenkomst Apeldoorn – Epe – Voorst 2015 te Apeldoorn
13 Provinciale Veteranendag Friesland, Leeuwarden
15 Boekpresentatie 'Militaire Ooggetuigen. De strijd in mei 1940', Doorn
15 Uitreiking Mobilisatie Oorlogskruis aan Meidagen-veteraan dhr. Wolters, Doorn
17 Ontvangst ter ere van de 75e verjaardag Regiment Van Heutsz met Herdenking Koninklijk Nederlands-Indisch Leger en Nederlands Detachement Verenigde Naties (Korea) te Arnhem
18 Bezoek VANAD Groep met Stichting Onbekende Helden t.g.v. eerste arbeidsplaatsen gereserveerde voor veteranen, Capelle a/d IJssel
19 Ledenvergadering Veteranenplatform, Oirschot
20 11e Limburgse Veteranendag, Roermond
20 Lokale Veteranenmiddag Gemeente Soest
20 Veteranendag Amsterdam
25 Rotterdamse Veteranendag
26 Leidse Veteranenbijeenkomst
26 Bezoek opbouw Malieveld t.b.v. Nederlandse Veteranendag 2015
27 Nederlandse Veteranendag, Den Haag

juli

1 Herdenking overleden medewerkers en viering van de verjaardag van de Koninklijke Luchtmacht, Soesterberg
1 Heropening Veteranencafé Purmerend
3 Veteranendag Koninklijke Marine
4 Regionale Veteranendag Noord-West Veluwe, Harderwijk

augustus

13 Opening fototentoonstelling 'Oorlog in Beeld', KTOMM Bronbeek
14 Herdenking gevallenen en slachtoffers Nederlands Indië te Amstelveen
15 Nationale Herdenking van de capitulatie van Japan te Den Haag
24 Toekenning Ereburgerschap van de staat Israël aan lgen b.d. Meines
26 23e Herdenking van Friese gevallenen in voormalig. Nederlands-Indië en Nieuw-Guinea 1945-1962 te Leeuwarden
27 Symposium en boekpresentatie 'Oorlogskind in Vredestijd' te Oosterbeek
29 Herdenking slachtoffers Birma-Siam spoorweg en Pakan Baroe spoorweg te Arnhem
31 Start Wounded Warriors Nederland fietstocht Doorn-Sarajevo

september

2 Veteranendag Koninklijke Luchtmacht, Eindhoven
3 Uitreiking draaginsignes Nobelprijs aan nabestaanden Sgt P.W. de Koning en Kpl1 G.J. van Barneveld, Zwaluwenberg, Hilversum
4 Uitreiking Oorlogsherinneringskruis en Ereteken voor Orde en Vrede aan AOO b.d. Buchel van Steenbergen, Zwaluwenberg, Hilversum
5 Jaarlijkse herdenking Stichting Nationaal Indië-monument 1945-1962, Roermond
12 Herdenking Slachtoffers Japanse Zeetransporten in Zuidoost Azië 1942-1945, Arnhem
12 Uitreiking Draaginsigne Nobelprijs aan nabestaanden van Sgt Th.A.B.F. Seebregts, Oisterwijk
18 Prijsuitreiking Veteranen Open golftoernooi, Teteringen
19 Veteranendag gemeente Oost Gelre, Lichtenvoorde
21 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, Hilversum
23 Ontvangst Genootschap Engelandvaarders, Hilversum
24 Veteranenvoorstelling Nationale Taptoe 2015, Rotterdam
25 Walk4Veterans langs de Hollandse Waterlinie

oktober

2 16e Veteranendag Koninklijke Marechaussee, Apeldoorn
7 Purmerendse Veteranendag
11 70e Herdenking gesneuvelde Stoottroepers, Beneden-Leeuwen
13 Dodenherdenking Korps MA en Reünie veteranen en oud-administrateurs, Soesterberg
14 Dodenherdenking Regiment Technische Troepen, Soesterberg
15 Dodenherdenking Regiment Bevoorradings- en Transporttroepen, Soesterberg
15 Lustrumsymposium 70 jaar BNMO, Lunteren
15 Uitreiking Draaginsigne Nobelprijs aan lkol b.d. Ds. S. Meijburg, Hilversum
24 Ontvangst Snertrit Stichting Nederlandse Veteranen Motorrijders, Zwaluwenberg, Hilversum
28 Uitreiking 6 Nieuw-Guinea Herinneringskruizen, Zwaluwenberg, Hilversum
29 Jaarlijkse reünie Stichting OVW'ers Engeland-Schotland 1940-1962, Amersfoort
30 Vergadering GORK KL, Amersfoort
31 Reünie veteranen voormalig Joegoslavië, Doorn

november

6 Ledenvergadering Veteranen Platform, Ermelo
9 Jaarlijkse Veteranenlezing, Zeist
11 Ontvangst oud-verzetsman en Indië-veteraan E. Peereboom, Zwaluwenberg, Hilversum
12 Internationale herdenking bij het Monument van Verdraagzaamheid, Heythuysen
17 Uitreiking Ereteken voor Orde en Vrede aan Indië-veteraan dhr. A.G. van Houten, Oosterhout
21 Uitreikingsceremonie Draaginsigne Nobelprijs, Havelte
23 Symposium 200 jaar Decoratiestelsel, Soesterberg
26 Opening Veteranen Ontmoetingscentrum Hardenberg

december

7 Vergadering Nationaal Comité Veteranendag, Hilversum
8 Jaarlijkse "7 December-herdenking", Schaarsbergen
9 Ontvangst wielerploeg Wounded Warriors Nederland, Zwaluwenberg, Hilversum
11 Kerstbezoek aan bewoners Woonoord Doorn
11 Eindejaarsbijeenkomst Veteranenplatform 2015, Doorn
16 Ontvangst Korea-veteraan dhr. Hartman, Zwaluwenberg, Hilversum

Bijlage 3: Overzicht individuele bemiddelingen 2015

	2015 ontvangen	2015 afgerond
TOTAAL	**352**	**406**
Defensieonderdelen		
BS	0	3
CZSK	35	31
CLAS	125	116
CLSK	42	42
KMar	19	16
CDC	25	45
DMO	7	9
Burger / militair b.d. (post-actieven, veteranen)	99	144
Onderwerpen*		
Functietoewijzing	47	54
Goed werkgeverschap	54	71
Integriteit	10	11
Loopbaanontwikkeling	16	17
Opleiding en training	12	17
Salaris en toelage	35	38
Schorsing en ontslag	19	24
Uitzending	28	23
Verlof, werk- en rusttijden	2	3
Veteranenaangelegenheden	33	43
Werving, selectie en aanstelling	7	9
Ziekte en re-integratie	15	20
Overige rechtspositionele aangelegenheden	7	20
Overige (niet in te delen bij ander onderwerp)	68	56

* Onderwerp zoals geregistreerd bij administratieve verwerking van het verzoek om bemiddeling.

Bijlage 4: Voortgang bevindingen uit eerdere verslagen

Deze bijlage geeft een overzicht van de voornaamste bevindingen uit het Jaarverslag 2014. De rechter kolom vermeldt de voortgang van de geconstateerde bevinding.

Bevindingen	***Voortgang in 2015***
Werkdruk*	*Deze situatie is nog altijd aan de orde.*
Toelagen personeel in het buitenland	*De HDP heeft de situatie m.b.t. toelages in het buitenland nader onderzocht en aangepast.*
Re-integratieproces	*Op dit moment wordt gewerkt aan een herijking van de re-integratienota 2007. Afronding is voorzien medio 2016.*
Verouderde IV- en ICT-systemen	*Defensie heeft medio 2014 maatregelen genomen, dit begint langzaam vruchten af te werpen. De kantoorautomatisering is met de invoering van 'thin clients' merkbaar verbeterd.*
Assortimentsgewijs werken	*Bij eenheden met specifieke diensten treden ongewenste effecten op, waardoor met hetzelfde budget minder kan worden aangeschaft.*
Bureaucratie	*Hier is een belangrijke rol voor de commandant weggelegd, die ik in mijn nieuwe themaonderzoek nader zal belichten.*

*Bij de meeste onderdelen werd deze toegeschreven aan de doorgevoerde reducties in aantallen arbeidsplaatsen als gevolg van reorganisaties, waarbij de werklast eerder toe- dan afnam.

Transcriptie videojaarverslag luitenant-generaal B.H. Hoitink MSc, Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht.

"Terugkijkend op 2015 geeft in eerste instantie een voldaan gevoel. Voldaan, daarmee bedoel ik dat ik de tijd heb gehad om alle mensen te bezoeken, zowel in het uitzendgebied als hier in Nederland. Ik heb naar iedereen goed geluisterd en hetgeen wat zij mij vertelden uiteindelijk met de top van Defensie kunnen bespreken om dingen in beweging te krijgen.
Het mooie van mijn werk als Inspecteur dat ik bijna dagelijks de eenheden van Defensie bezoek in binnen- en buitenland, vorig jaar ben ik in het inzetgebied geweest in Mali en ik kom dagelijks mensen tegen die zeer gemotiveerd aan de slag gaan.

Samen met de stafofficier ga ik bij de eenheden op bezoek. De Stafofficier die maakt van tevoren de afspraken, die maakt het programma. Het programma moet in evenwicht zijn zodat ik evenveel tijd heb om met de commandant te spreken, maar ook met de mensen die daar werken en daar zijn gradaties in. Het gaat over jonge mensen, het gaat over wat oudere collega's, het gaat over officieren, over onderofficieren, burgermedewerkers, het gaat over de medezeggenschapscommissie, een sociaal-medisch team, vertrouwenspersonen, al die verschillende beroepsgroepen binnen de eenheid: die krijgen allemaal evenveel aandacht.

Zo zijn er bijvoorbeeld commandanten die na jarenlang bezuinigen niet meer de bevoegdheden voelen die eigenlijk bij hun verantwoordelijkheden horen. Commandanten die verantwoordelijk zijn voor een grote eenheid, die verantwoordelijk zijn voor de huisvesting bijvoorbeeld voor zo'n eenheid en die soms vastlopen als het gaat over de ondersteuning die daar bij nodig is. Of commandanten die voor hun personeel het allerbeste voor hebben, die ze een opleiding gunnen, die ze willen overplaatsen naar een andere eenheid, maar dat niet meer alleen kunnen beslissen. En dat is eigenlijk iets waar we de afgelopen jaren al eens vaker naar gekeken hebben. We hebben er zelfs binnen het instituut een studie voor uitgevoerd en die zullen we dit jaar in 2016 een vervolg geven. En daarbij moet u denken dat we op zoek gaan naar de juiste bevoegdheden die bij een commandant hoort.

Zo hebben we eind '14, dat heeft in '15 een vervolg gekregen, een jongeman gesproken die moeite had om een hypotheek te krijgen. Omdat zijn contract de verzekeringsadviseur niet veel zei. We hebben daar typische defensietermen voor natuurlijk die onbekend zijn buiten Defensie. En toen dachten we van ja hoe kan ik dat nou veranderen. Toen heb ik verzekeringsmaatschappijen en -banken uitgenodigd op de Zwaluwenberg om met hen hier over te spreken. Nu is het erg leuk om te zien dat je maanden later een reactie terugkrijgt dat er ook iets beweegt op dat gebied. Anderzijds hadden we ook met ziektekostenverzekeraars een meeting om te praten over de specifieke gezondheidszorg voor veteranen. Zelfs wettelijk geregeld, de zorg voor veteranen, en daar zitten elementen in die niet voor iedereen bekend zijn. En om daar verzekeringsmaatschappij van te overtuigen praten we hierover. Om te kijken wat zij er aan kunnen doen.

Een ander aspect wat in 2015 opvalt is de aandacht voor veteranen. Jong en oud. Erg leuk om op de Zwaluwenberg op regelmatige basis grote groepen jonge veteranen uit te nodigen om te kijken wat hen beweegt. En je ziet dan ook dat de veteraan wat meer in de aandacht staat in Nederland op dit moment. Erkenning en waardering, waar al vele jaren aan wordt gewerkt, heeft in 2015 weer een volgende stap gezet. Erkenning en waardering voor de oude veteraan, soms heel aandoenlijk ook, maar ook de jongere veteraan. Mensen die net uit de inzetgebieden naar huis toe komen.

Ook zien we dat voor veteranen op dit moment vele mogelijkheden zijn om bij te wonen als het gaat om herdenken, als het gaat om beleven, als het gaat om de collega's ontmoeten uit diezelfde tijd, steeds meer aandacht voor Veteranen Ontmoetingscentra en de burgemeesters. Na twaalf jaar Nationale Veteranendag zijn er inmiddels meer dan 300 gemeenten met een regionale veteranendag. En dat is mooi om te zien. Dit jaar zelfs in 2016, en daar hebben we in 2015 de basis voor gelegd, zullen ook bedrijven opstaan om een bedrijfsmatige veteranendag te organiseren. Superresultaat.

Als het gaat over dossier 'Reservisten', dan zien we dat we in 2015 eigenlijk een stap terug hebben moeten doen. We zien dat door de financiële ontwikkelingen bij de Landmacht de activiteiten rond reservisten een

halt toe te roepen. En dat is zonde. Waarom, omdat reservisten vaak de brug vormen tussen Defensie én de samenleving en tussen Defensie en werkgevers. Daar zullen we dit jaar hard aan moeten werken om dat vertrouwen weer terug te vinden.

Pratend over vertrouwen merk je dat bij veel medewerkers na de grootste reorganisatie ooit in 2011 het zelfvertrouwen weer wat aan het toenemen is. Dat is anders dan het vertrouwen in Defensie of het vertrouwen in de politiek, dat is echt het vertrouwen in zichzelf. Het vertrouwen in de directe omgeving, in de werkplek en de ontwikkelingen die de mensen zelf door kunnen maken. Dat is langzaam aan het stijgen. Maar goed, we weten natuurlijk ook dat er nog steeds bedreigingen zijn en ook dit jaar zullen we die het hoofd moeten bieden. Bedreigingen waar Defensie klaar voor moet staan, maar ook bedreigingen als het gaat over de nodige interne aanpassingen. Ook dit jaar zal hier en daar de broekriem moeten worden aangehaald en ik maak me daar wel wat zorgen om met wat dat doet met ons personeel. En waarom zeg ik dat zo stellig, omdat we ook vorig jaar in 2015 weer meer dan 400 individuele bemiddelingszaken hebben binnengekregen.

Eén van de belangrijkste taken als Inspecteur is om te zoeken naar een bemiddelingsresultaat als ergens één van onze medewerkers, actief dienend of niet meer actief dienend, uiteindelijk ergens spaak loopt of vastloopt in de organisatie. Dan is het zaak dat wij ook als Inspectie daar klaar voor staan en dat we onze best doen om een bemiddelingsresultaat te bereiken. Zo'n 87% gemiddeld gesproken bereiken we een positief resultaat. Maar we zien dat een tendens ontstaat dat de bemiddelingsresultaten zich focussen op functietoewijzingen, op goed werkgeverschap, op 'een plekje in de herberg' eigenlijk. En daar maken we ons nog wel wat zorgen om, ook in 2016. Ik hoop met het doorlezen van het jaarverslag 2015 dat u veel plezier beleeft, maar dat u ook met name zoekt naar die woorden die u het meest raken, die u het meest aanspreken zodat u uw beste beentje weer voorzet voor de mannen en vrouwen bij Defensie. Dank u wel."

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
De Zwaluwenberg
Utrechtseweg 225
1213 TR Hilversum

telefoon 035 577 6633
igk@mindef.nl
www.defensie.nl
www.facebook.com/inspecteurgene-
raalderkrijgsmacht

Het volledige jaarverslag van de
Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht
is te vinden op www.defensie.nl/
onderwerpen/igk

Colofon
Uitgave Ministerie van Defensie
Foto's & Vormgeving: Mediacentrum
Defensie

Mei 2016